جــدوى نظــم المعلـومـــات

في اتخاذ القـرارات

تأليف

محمد ثابت



جدوى نظم المعلومات في اتخاذ القرارات

إعداد
محمد ثابت

رقـــم الإيـــداع: 15405 - 2014
الترقيم الدولي:5-346-709-977-978
عــدد الصفحات: 64 صفحة
الطبعة الرابعة: 2019 م



الصف والإخراج الفني
هــاتـف: 01092551640

كنوز
للنشر والتوزيع
الإشراف العام: ياسر رمضان
14 شـــارع جواد حسني متفرع من شارع قصر النيل - وسط البلد - القاهرة
هـــــاتـــف: 00201227717795
00201117333660
تليفاكـــــس: 0020223961698
Email: Kenouz55@yahoo.com

نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات

إن واجب الإنسان لايقف عند حد تعلم واكتساب الخبرات لنفسه فقط، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة نقل خبراته ومعرفته إلى أبنائه والأجيال التي من بعده لذلك كان لزاما عليه أن يبتكر ما يعرف بالذاكرة الخارجية لأن ذاكرة الإنسان تنتمي بها انتماءً وثيقا، فضلا عن كونها تتأثر بما يطرأ عليه من انفعالات نفسية واضطرابات صحية وبيولوجية.

وتشمل الذاكرة الخارجية فيما يستخدمه الانسان من وسائط يسجل عليها معلوماته وبياناته التي يجمعها من خلال مشاهداته اليومية والتي يحصل عليها من نتائج تفكيره الخلاقة وتجاربه وخبراته على مر الأيام، وسبق أن قيل بين أوساط المختصين في العلوم الإدارية إن الإنسان الأول دوَّن مشاهداته وتجاربه نقشا على جدران الكهوف والمغارات التي كان يسكنها، وقد تطور اسلوب التسجيل الذي استخدمه الإنسان، كما تطورت وسائط التسجيل بتطور الزمن فظهرت الالواح الطينية بأشكالها المختلفة وكذلك اللوحات الجرنيتية والحجرية الاخرى أن أهمية نظام المعلومات الإدارية يؤكد أن من الصعب تحديد اتجاهات واستراتيجيات واهداف العمل دون أن تكون هناك معلومات كما انه من غير الممكن تنفيذ نشاطات المنظمة ومتابعتها والسعي إلى تطويرها دون أن تتوفر معلومات دقيقة ومنظمة ومبوبة.

ومع تطور العالم ودخوله في ثورات ادارية وتنظيمية كبرى رافقنا اسلوب الصناعة الجديد، فظهرت مفاهيم مبتكرة للتخطيط والمتابعة وتقييم الاداء ومحاولة التحسين والتطوير المستمر لصالح زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى الانسان بهدف تحقيق الرفاهية وتهيئة الظروف لتنمية الاجيال القادمة، ولقد تم ابتكار نظم

مناسبة لاستيعاب المعلومات من خلال ادخال نظم المعلومات على الحاسوب بأنواع متطورة من التقنيات الحديثة التي تستطيع أن تقابل المشكلة، ويقصد بذلك تحويل اسلوب حفظ ومعالجة وتداول المعلومات إلى نظام (برامج) يلائم طبيعة المعلومات التي توجد فيه.

***

المحور الأول

أنواع نظم المعلومات اللازمة للمدراء

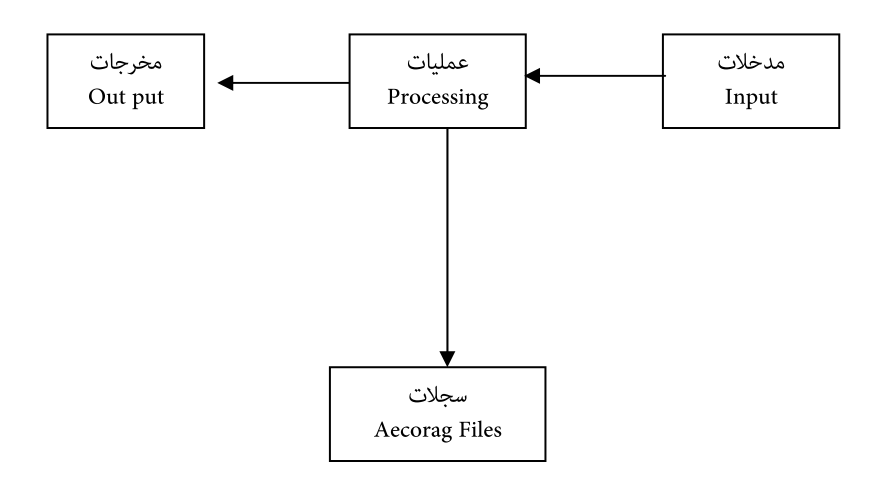
إن نظم المعلومات الإدارية يمكن تصنيفها وفق المهام الإدارية التي تتعلق بالمهام الإدارية التي سيتم التطرق اليها، التي سوف تتم بين رئيس الدائرة ومدراء الاقسام التابعين له، وقبل تصنيف النظم علينا أن نتعرف على النظام والادارة والمعلومات فيمكن تعريفها على النحو الاتي:-

- تعريف النظام system بصورة عامة كونه: مجموعة الاجزاء المترابطة وهذه الاجزاء قد تكون عمليات Proccesing أو مكونات فالمكونات قد تكون: شخصًا، جماعة، معهدًا أو شيئًا معينًا".

- الادارة يمكن تعريفها على انها: فن انجاز الاعمال من خلال الاخرين.

- اما المعلومات فهي: البيانات التي تتم معالجتها بحيث اصبحت ذات دلالة معينة، وينبغي أن تعالج هذه البيانات وان تحور بصورة أو بأخرى بحيث يمكن أن تتحول إلى مايسمى معلومات[1].

(1) د. علي السلمي، جهاز المعلومات في خدمة الادارة، مجلة المدير العربي.



وهذه النظم يمكن تصنيفها الى:

<u>نظم المعلومات المالية:</u>

وهي من اهم نظم المعلومات في إدارة المعلوماتية، وتتضمن معلومات تاريخية عن واردات العمل وعن مطلوبات العمل (الميزانية العمومية)، والمعلومات الخاصة بها ومن خلال عملية تحديد الموازنات التقديرية تتوفر بها إدارة معلومات حول التخطيط والسيطرة على الارباح، ويستفاد من هذه النظم في القطاع الاشتراكي، اضافة إلى استثمار المساهم بالنسبة لمنشآت القطاع المختلط، ومما لاشك فيه أن الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين يحتاجون هذه الانواع من المعلومات لذا غالبا ما تكون هذه النظم واسعة، بحيث تشمل جميع المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة

نظم معلومات إدارة التسويق:

التسويق هو بيع وتوزيع منتوجات المنشأة. ولأداء هذه الفعاليات يطور مدير التسويق استراتيجية شاملة وذلك من خلال تحديد الخليط التسويقي وتحليل الربحية، وتطوير هذه الفعاليات بالخلط.

ويستخدم مدير التسويق نظم المعلومات المستخدمة في تطوير استراتيجية شاملة للتسويق متعددة وغير محددة. إذ يعتمد المدير على مصادر شتى للحصول على المعلومات، مثل الدراسات الاقتصادية، والتسويقية، وابحاث السوق وتقارير التطور التكنولوجي والدوريات المتخصصة والموردين والعملاء.

نظم المعلومات في إدارة العمليات:

تتضمن إدارة العمليات جميع العمليات الإدارية الخاصة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تسوقها المنشأة. ففي المنشآت التي تنتج السلع تسمى هذه بإدارة الانتاج. ويكون مفهوم إدارة العمليات اوسع من إدارة الانتاج، لانه ينظم إدارة عمليات المنشآت التي تقدم الخدمات.

وان التخطيط للعمليات يتطلب جدولة الانتاج أو الخدمات، وتكون المعلومات اللازمة مستقاة من عدد كبير من سجلات المنشأة.

تستخدم معلومات جدولة الانتاج في تطوير خطط مفصلة للتنفيذ والميزانيات التقديرية وتغير سجلات المالية والانتاج ومصادر اساسية في تطوير هذه الخطط.

ولأجل توفير سيطرة على العمليات الانتاجية يجب تطوير نظام معلومات مكمل يزود الإدارة بنتائج العمليات التي تم التخطيط لها وتم تنفيذها فعلا.

نظم معلومات إدارة المشروع:

في بعض الاحيان تنحصر مهمة الإدارة في انجاز هدف محدد أو مهمة محددة، كبناء معمل جديد أو انتاج سلعة جديدة، على أن تنهي إدارة المشروع اعمالها بانتهاء تحقيق الخطة.

وبسبب خصوصية هذا النوع من الاعمال تختلف نظم المعلومات اللازمة لها عن تلك التي سبق ذكرها بالنسبة للمنشآت الاولى لانجاز مشروع محدد، ويتضمن النظام ميزانية المشروع وسجلاته حول فعالياتها وكلفة تلك الفعاليات.

نظم معلومات الإدارة العليا:

إن استخدام الطرق الرياضية والاحصائية في تحليل المعلومات يجعل عملية اتخاذ القرارات اكثر تطورًا بالنسبة للادارة.

وتسمى الوسائل المستخدمة في التحليل الكمي للمعلومات ببحوث العمليات. وتستخدم هذه الوسائل في تحليل المعلومات الخاصة بقرارات لها خواص معينة كقرارات التخطيط العام والتنفيذي.

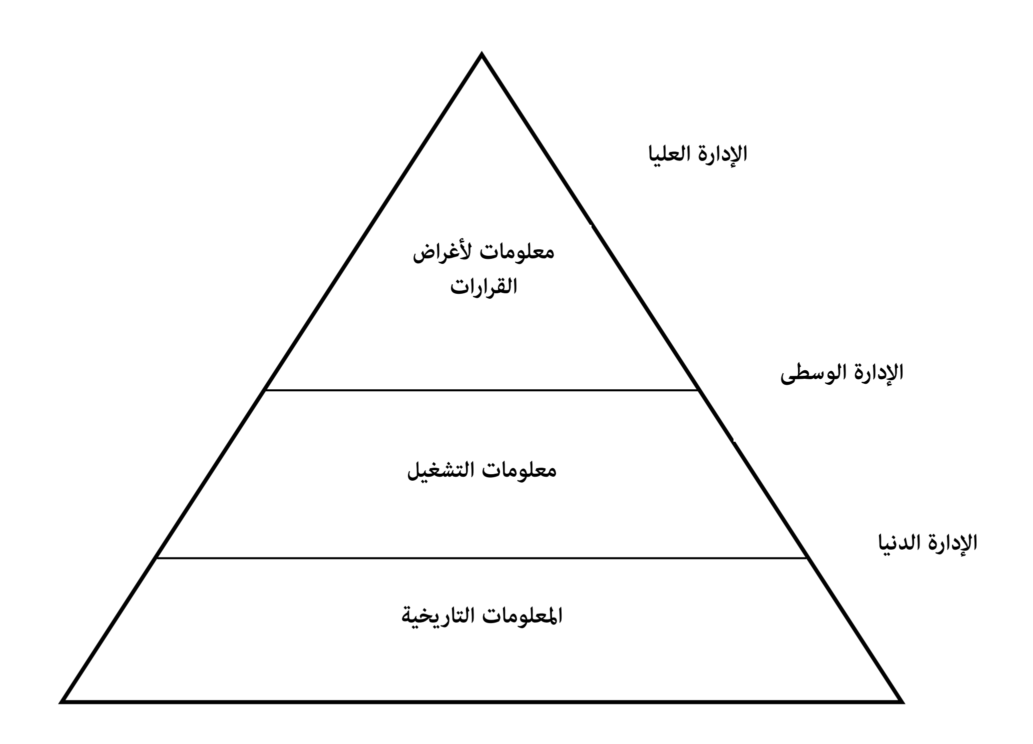
ففي بعض هذه الحالات تكون بعض العوامل معلومة أو مؤكدة، فمثلا التخزين وكلفة الانتاج والطلب على المنتوج يمكن تحديدها بالنسبة لادارة المخازن في معظم الاحوال.

وفي بعض الاحيان هنالك عوامل، مثل المبيعات المختلفة.

وفي بعض الاحيان تكون العوامل الاساسية مجهولة كليا، مثل عدم قابلية المدير على تحديد العملاء أو الطلب على خطة معينة جديدة تنفذها الشركة. إن نظم المعلومات المستخدمة في هذه الحالات تعتبر نظمًا لدعم القرارات الادارية. فالنظام يستخدم نماذج معقدة تعمل على المدير عملية تقييم البديلات المتوفرة، كما يستخدم الرموز والمعاملات الرياضية.[1]

(1) نظم المعلومات الاستراتيجية، غسان عيسى وسلوى أمين، دار المسيرة والنشر والطباعة.

شكل (2)


الإدارة العليا
معلومات لأغراض
القرارات
الإدارة الوسطى
معلومات التشغيل
الإدارة الدنيا
المعلومات التاريخية

***

المحور الثاني

مفهوم نظام المعلومات الادارية

نفهم من معنى نظام المعلومات الإدارية، انه يجب على المدير المسؤول النظر إلى المنشأة كمجموعة من النظم الثانوية أو سلسلة من النظم الثانوية كل منها يكون بمفرده نظاما متكاملا بمدخلاته وعملياته ومخرجاته فمثلا، الانتاج يدخل المواد الاولية (المدخلات) ويضعها لانتاج السلعة الجاهزة للبيع (المخرجات)[1].

ويعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الاولى. فمخرجات احدى تلك النظم تكون المدخلات المطلوبة لنظام ثانوي آخر. وكل نظام ثانوي يطرح مجموعة من المعلومات من المخرجات الاخرى. وتكون مجموعة من المعلومات مع المخرجات الاخرى.

وتكون مجموعة المعلومات المنسابة من النظم الثانوية مهمة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرار في العمل، اذا كانت مجموعة المعلومات المنسابة تدخل ضمن نفس المجالات أو الحقول، وتدخل ضمن نفس البعد الزمني ضمن مؤكد النظر اليها باعتبارها شبكة معلومات منسابة وتدعى (نظم المعلومات).

التعامل مع المعلومات وفق برامج حاسوبية:-

في سبيل معالجة المعلومات المتوفرة يقوم مشغل الحاسبة بتحديد البرنامج الذي سيتم اتباعه اثناء معالجة المعلومات، وذلك اما بتغذية الحاسبة بالبرنامج المطلوب أو باسترجاع البرنامج من ذاكرة الحاسبة اذا كان قد حفظ مسبقا. كما يقوم المشغل

(1) د. فؤاد القاضي، نظم المعلومات واتخاذ القرارات في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة في الرياض، العدد 26 لسنة 1980.

بتغذية الحاسبة بالمعلومات اللازمة، وتقوم وحدة السيطرة المركزية باتباع خطوات البرنـامج، وذلـك بالبحث عن المعلومات اللازمة من ذاكرة الحاسبة ومعالجتها وحفظها مرة ثانية في جزء من الذاكرة.

وتتضمن البرامج ماهية وترتيب العمليات التي ستتم. أي أن وظيفة وحدة السيطرة هي التـي تسبق العمليات الحسابية، كما تقوم بنقل المعلومات من اجهـزة الادخـال إلى اجهـزة الاخـراج بعـد معالجتها.

اما الذاكرة الداخلية فتكون جزئية، جزء مخزن المعلومات بشكل دائمي وهنـا تحفـظ الـبرامج، وجزء مخزن المعلومات بشكل مؤقت.

حيث تحفظ نتائج العمليات التي جرت لحين الوقت الملائم لتحويلها إلى اجهزة الاخراج.

ان واحدة من اهم مميزات الحاسبة الالكترونية هي قدرتها على خزن المعلومات. فهي تتمكن من حفظ حجم كبير من سجلات المعلومات المتزايدة باستمرار.

***

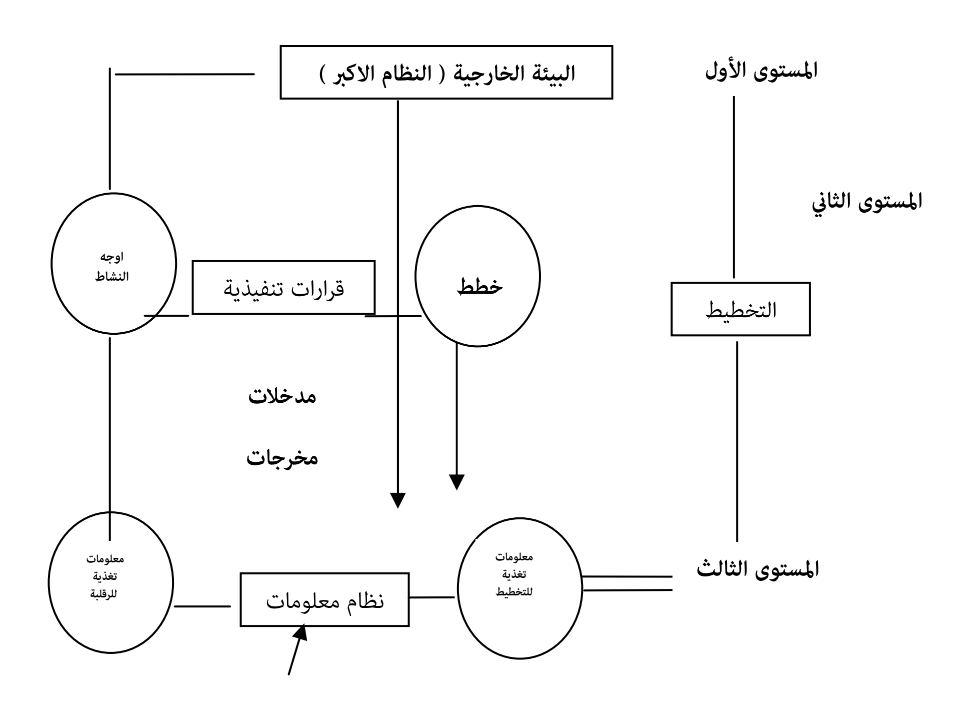
المحور الثالث

فوائد أنظمة المعلومات الادارية

حينما نتحدث عن فوائد نظام المعلومات نعني بذلك حاجة المنظمة الفعلية اليه. ويتفق العديد من الكتاب الاداريين بأن المنظمة تحتاج إلى نظام المعلومات الادارية، لتمكينها من تنسيق فعاليتها والاهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها، ومن القيام بمهام التخطيط والرقابة بصورة فعالة.

ويمكن القول إن الحاجة إلى نظام المعلومات قائمة طالما أن المنظمة تنوي البقاء حية، كفوءة في توجيه وتنظيم وموازنة كافة انشطتها، للوصول إلى النتائج التي وجدت من اجلها خاصة اذا ما قارنا بقاء المنظمة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة.

شكل (3)[1]



(1) د. سعيد محمود عرفة، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، أبريل 1974.

ويمكن أن يفيد نظم المعلومات الإدارية في تقديم المعلومات التي تحتاجها مختلف الادارات في المنظمة لممارسة العمليات الادارية.

وفي تعبير آخر في ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الاداء بكفاءة وفاعلية.

اضافة إلى تحديد وتوضيح قنوات الاتصال افقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية في العمل، وتسهيل عملية استرجاع المعلومات وتقييم نشاطات المنظمة ومردودها الاستثماري لكافة الطاقات المتاحة من خلال المؤشرات أو المعايير التي يفرزها النظام لأغراض قياس كفاءة الاداء وتقييم النتائج، واتخاذ قرارات اكثر فاعلية، ويسهل على المنظمة تقدير احتياجات المستقبل ويهيؤها لاحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل، وبذلك يكون بوسع الإدارة أن تحدد مسبقا الاجراءات اللازمة لأي تغيير محتمل.

نظم دعم القرار

هي نظم معلومات تفاعلية تزود المديرين بالمعلومات والنماذج وادوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية، في تلك الظروف التي لا يعرف أحد بالضبط ما هو القرار الواجب اتخاذه.

يحتوي المدخل التقليدي لنظم دعم القرار على تفاعل حل المشكلات واستخدام نماذج مباشرة وطرق تحليل وصياغة وتقويم بدائل اتخاذ القرار. وكان ذلك في السبعينات من القرن الماضي، حيث لم تستجب نظم معالجة التبادلات TPS ولا نظم المعلومات الإدارية MIS لإرضاء المديرين في هذا الشأن.

صممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزئيها شبه الهيكلي وغير المهيكلة، على أن تساعد المديرين في فصل اماكن واجزاء المشكلة ليتمكنوا من

استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها. من خلال مكوناتها الاساسية وهي (نظم إدارة البيانات والنماذج والمعرفة ومواجهة المستخدمين.

استخدمت العديد من نظم دعم القرار ابداعات اصيلة في التفاعل الفعال في استخدام البيانات المجدولة وقواعد البيانات وغيرها من الادوات، كما انها من جانب آخر احتوت على تطبيقات اتخاذ القرارات التي تنسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية بالاضافة إلى استخدامها نماذج الامثلية في معالجة اوضاع الاعمال.

ومن هنا اصبحت نظم دعم القرار تلعب دورا واسعا في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية من خلال تحديدها للاجراءات والاشكال المختلفة. لكن يبقى الامل معقودا على كيف ومتى يتم استخدام قابليتها بكفاءة [1].

نظم المعلومات في عصر العولمة

لقد انتشرت العولمة، وكل شيء يتغير في عالم العولمة وثورة المعلومات، حيث التفكير في الاسواق على المستوى العالمي بدلا من المستوى المحلي، إذ أصبح العالم سوقا واحدة دون حدود، ولا بد للمنظمات المختلفة أن تتكيف مع هذه المتغيرات العالمية.

لقد ازداد الدور الذي تلعبه الامم في الاستراتيجيات الدولية، اذ أن التوسع الدولي في الاعمال جعل الشركات قادرة على تحديد الموقع المادي لكل نشاط في سلسلة القيمة، حيث تأخذ الشركات قرارات جوهرية في تحديد موقع كل نشاط لتعزيز الاداء وتقليل التكلفة والمخاطر.

---

(1) نظم المعلومات الاستراتيجية، غسان عيسى وسلوى أمين، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص339، 2008

قد تحركت الاعمال باتجاه الاشكال العالمية للمنظمات، ولكن نجاح ذلك يتطلب تنظيمًا لنظم المعلومات وتنميطًا في عمليات الاعمال حيث يمكن استخدام المعلومات من قبل وحدات الاعمال المختلفة في اقطار عديدة.

ولكن المديرين في السياق العالمي يعملون في بيئة متقلبة غير مألوفة ومعقدة لا يمكن تجاهلها مقارنة بالسياق المحلي، حيث تتعامل المنشأة مع جنسيات وثقافات متعددة تؤثر على نشر وتدفق المعلومات بين الراعي المؤسسي والتابعين في المنشأة متعددة الجنسيات.

ومن هنا فإن الحاجة إلى تغيير سريع في الاستراتيجيات كانت النتيجة الحتمية للمنشأة خاصة بظهور الاندماجات الضخمة التي ادت إلى ظهور الكينونات العملاقة من اجل التعامل مع ثقافات مختلفة وبيئات عديدة والبحث عن نظم المعلومات الملائمة.

لذا لابد للمنظمات أن تعمل على تطوير الاستراتيجية مع مراعاة تطوير نظام المعلومات وعدم تجاهل الحاجة إلى نشر هذا النظام إلى وحدات الاعمال والشركاء الخارجين.

تساعد الشبكات على تعزيز تنفيذ التحالف الاستراتيجي بين الشركات المحلية والاجنبية بسبب سهولة تبادل البيانات إلكترونيًا عبر الشبكات الواسعة والعالمية، وتعمل الشبكات على ربط الفروع والشركات التابعة لها بسبب انخفاض التكلفة والزيادة في سرعة الاداء، كما تعمل قواعد البيانات على توفير التقارير اللازمة للادارة العليا عن نشاطات الشركة جغرافيًا وينبغي في هذا المجال التنويه إلى أن مهمة وضع نظام المعلومات الإدارية لا تقف عند تصميمه واختباره وتنفيذه بصورة نهائية، بل المهم ايضا جعل مثل هذا النظام يعيش ويتفاعل مع المنظمة ويلبي احتياجاتها المتطورة للمعلومات ويتميز بدرجة عالية من المرونة التي تجعله يواجه

العديد من المتغيرات في داخل وخارج المنظمة وكذلك لاينتهي مشروع نظام المعلومات الإدارية بيوم الانتهاء من تصميمه وتنفيذه. وانما تبقى عملية ادامته ومراجعته بين الحين والاخر لاجراء التغييرات عليه.

ومع تطور العالم ودخوله الالفية الثالثة حدثت ثورة كبرى في استحداث اساليب جديدة ومفاهيم مبتكرة للتخطيط والمتابعة وتقييم الاداء والنتيجة الحتمية لهذا التطور ظهرت في شكل بركان هائل من تدقيق المعلومات التي تخرج نتيجة تفكير الانسان وتجاربه وخبراته، واصبح رصيد البشرية من المعلومات يتزايد بشكل يهدد بعدم امكانية السيطرة عليه وملاحقته.

ولأجل مجابهة هذا السيل الهائل من المعلومات المحملة في وثائق بأشكالها المختلفة تطلب ابتكار نظم مناسبة لاستيعاب ما يرد من المعلومات من خلال ادخال نظم المعلومات على الحاسوب بأنواع متطورة من التقنيات الحديثة والاساليب المتطورة التي تستطيع أن تقابل المشكلة بقصد تحويل اسلوب حفظ ومعالجة تداول المعلومات إلى نظام (برامج) يلائم طبيعة المعلومات ومكان العمل الذي توجد فيه [1].

الخاتمة:

تناولت في بحثي هذا نظام المعلومات الإدارية واهميتها في التخطيط واتخاذ القرارات، ومن خلال الدراسة التي اجريتها في هذا البحث حصلت على بعض الاستنتاجات التي تتلخص في: لأجل حفظ المعلومات الإدارية ومواجهة الكم الهائل من المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم، وتختلف نظم المعلومات

(1) نظام المعلومات الادارية، فائز جمعة صالح النجار، دار حامد للنشر والتوزيع ط2، ص339، 2007.

الإدارية باختلاف طبيعة عمل المنظمة أو المنشأة. وان وظيفة الانظمة تنطوي على تصـميم النظـام المطلوب والاشراف على المبرمجين. كما يعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الاخرى.

إن نظم المعلومات تعتبر نظمًا لدعم القرارات الإدارية وهذه النظم يمكن تصنيفها وفق المهام الإدارية التي تتعلق بها.

كما نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية تقدم كل المعلومات التـي تحتاجهـا مختلـف الادارات لممارسة العملية الإدارية وتسهيل احصائية قياس النتائج ومعرفة اسبابها.

وفي الختام أرجو أن أكون قد وفقت في ذلك عسى أن ينال رضاكم والحمد لله رب العالمين.

التوصيات:

- لأجل حفظ المعلومات الإدارية ومواجهة الكم الهائـل مـن المعلومـات توجـب حفظهـا في مجموعة من النظم.
- إن نظم المعلومات الإدارية يجب أن تصـنف وفـق المهـام الإداريـة التـي تتعلـق بهـا كـل المعلومات التي تحتاجها مختلف الادارات لممارسة العملية الإدارية ويجب أن تكون دقيقة.
- تسجيل امكانية قياس النتائج ومعرفة اسبابها.
- ولغرض التغلب على الاخطاء والمشاكل في عملية جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها ينبغي تشجيع الباحثين على التوسع في بحوثهم في هذا المجال ومواكبة التطور العلمي.

اقترح / تطوير عمل الانظمة الشبكية بما يلائم تحديث المعلومات حسب التطور العلمي والمواكبه عليه.

المصادر:

- د. علي السلمي، جهاز المعلومات في خدمة الادارة، مجلة المدير العربي.
- نظام المعلومات الادارية، المبادئ والتطبيق، هادي كليباوي، مكتبة الرواد للطباعة، شارع الرشيد، 1982.
- د. فؤاد القاضي، نظم المعلومات واتخاذ القرارات في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة في الرياض، عدد 26 لسنة 1980.
- سعيد محمود عرفة، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، أبريل 1974.
- نظم المعلومات الاستراتيجية، غسان عيسى وسلوى امين، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص339.
- نظام المعلومات الادارية، فائز جمعة صالح النجار، دار حامد للنشر والتوزيع ط2، 2007.

فن إدارة الاجتماعات

"الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم، ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها؟" حكمة صينية.

لا يمكن أن يمر وقت دون أن يشهد اجتماعاً، وقد يتساءل البعض: لماذا الاجتماعات؟ أن إدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات، وتعد إدارة الاجتماعات - بفعالية وبشكل مثمر - عملية مباشرة نسبياً؛ فالتحضير المسبق، والاستعداد لتوجيه الأمور، والسيطرة عليها؛ خطوات كبيرة على طريق التأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه.

لذلك، وبما لهذه الاجتماعات من أهمية في مجال لكل عمل ناجح لأي إدارة؛ سوف نتناول في هذا البحث البسيط: ما هو الاجتماع؟ وأهمية الاجتماعات، وما هي أنواع الاجتماعات؟ ومبررات عقد الاجتماعات، وكيفية التحضير للاجتماع، وما هو الانحطاط السلوكي الذي تواجهه أثناء الاجتماع؟ ثم ما هو تقييم الاجتماع؟ وما هي أسباب نجاح وفشل بعض الاجتماعات؟

الاجتماع أو الاجتماعات.. ما هي؟

مهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماع Meeting فهي كلمة عادة للدلالة على التئام عدد معين من البشر، في مكان ما، لمناقشة موضوع معين، يهدف للتوصل إلى هدف محدد.

وفي ضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معاً لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى توافر الإمكانات المادية المناسبة.

فالاجتماعات ما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية؛ فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر، والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر، وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

أنواع الاجتماعات

تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات، واجتماعات لاتخاذ قرارات، واجتماعات دورية واجتماعات غير دورية، وهناك اجتماعات تعقد على مستوى عال في الرواية، أي اجتماعات رسمية واجتماعات غير رسمية، كدعوة الاستقبال أو تقديم الهدايا والمنح.

على الرغم من هذه التقسيمات (إذ قد يتخذ الاجتماع - من الناحية العملية - أكثر من صفة، وأكثر من معيار)؛ فإن أكثر الاجتماعات شيوعاً هي:

1- اجتماع توصيل المعلومات: لاعتقاد المدير أو المسؤول بأن المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بشرحها بنفسه.

2- اجتماع الحصول على المعلومات: وهو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين، ويعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين، ويسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم.

3- اجتماع حل المشكلات: ويهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4- اجتماع تكوين الاتجاهات: يهدف لتكوين اتجاهات معينة، أو تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة، وتقبل ما هو جديد منها.

5- الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: يهدف لتوجيه العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتوسيع آفاقهم.

ويمكن تقسيم الاجتماعات بحسب أنواعها إلى:

1- اجتماعات دورية: تعقد بشكل أسبوعي، أو شهري، أو سنوي، وتهدف هذه الاجتماعات إلى الاطلاع على التطورات، وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

2- اجتماعات عادية: تعقد بشكل مستمر بهدف مناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية، وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.

3- اجتماعات داخلية: تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها.

4- اجتماعات خارجية: تعقد خارج المنظمة، ويشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة بهدف مناقشة موضوعات مشتركة، أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

5- اجتماعات خاصة: تعقد بشكل استثنائي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة.

مبررات عقد الاجتماع:

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية، وعقد الاجتماعات، ومن هذه المبررات:

1- وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.

2- تنشيط الأفكار، والآراء، والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.

3- وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.

4- وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.

5- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات، وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.

6-تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع، وتـدريبهم، وزيـادة معـرفتهم، وتنميـة مهاراتهم السلوكية والفنية.

7- خطورة وتكلفة القرار الفردي، وأفضلية الجهود الجماعية.

س: هل ينبغي لنا عقد اجتماع؟

هناك أسباب عديدة تبرر الدعوة للاجتماع هي:

1- اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هـو في العـادة أفضـل طريقـة لتبـادل المعـارف والخبرات، والتوصل إلى أفضل القرارات.

2- الاتصال: الاجتماع المثمر يتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.

3- القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.

4- تشكيل الفرق: أن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات؛ حيث تتكون العلاقات.

5- التشاور: الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور، ومشاهدة عدد من الأشخاص.

6- استقبال معلمين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في سـاحة تتطلـب مـنهج إقامـة علاقـة عمل مع آخرين يكون هناك سبب وجيه للاجتماع.

التحضير للاجتماع:

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له، وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع:

1- تحديد الأهداف: أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع، وأن تكون معروفة للجميع، وأن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها.

2- اختيار المشاركين: هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه، على أن يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، وكلما كانت الاجتماعات عدد أفرادها قليلاً - أي الاجتماعات الصغيرة التي يعرف فيها الأعضاء كل منهم الآخر - فستصبح هذه الاجتماعات أحسن إنتاجاً.

3- تحديد وقت الاجتماع: أي بداية ونهاية الاجتماع، فيكون بمقدور الأفراد الالتزام به، ويكون المشاركون فيه على علم بذلك مقدماً.

4- تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: بأن يكون المكان مريحاً ومناسباً من حيث التأكد من صلاحية قاعة الاجتماع، أو مكان الاجتماع من الجو المناسب التهوية، والعدد اللازم من المقاعد، والأدوات المكتبية، وآلات التصوير، وأجهزة التسجيل، وغيرها.

5- إعداد جدول الأعمال: يوضح ويبين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، وتحدد بنود جدول أعمال الأفراد المتوقع مشاركتهم في الاجتماع.

6- إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها: بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع، ومكانه، وأهدافه؛ تعد بطاقة الدعوة للأعضاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف، وتحديد أسماء المشاركين فيه.

7- إعداد محضر الاجتماع: عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات، وتوزيع المهام

التي أسفرت عنها الاجتماع، ووقت إنجازه، والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم، ولابد من تحديد الاجتماع القادم قبل انفضاض الجلسة، ثم يطبع ويوزع على الأعضاء بعد أيام من عقد الاجتماع.

ثانياً: ما يعمله المدير أو المنظم للاجتماع أثناء الاجتماع:

1- حدد زمناً للتعبير عن وجهة نظر كل عضو يرغب في ذلك.

2- لا تنقد الأعضاء نقداً ذاتياً.

3- احترام الرأي المخالف لأي عضو.

4- امنع نقد الأعضاء بعضهم لبعض، أو تجريح بعضهم بعضاً.

5- كلف مقرراً للاجتماع يقوم بتسجيل الأفكار والمقترحات الجيدة والمداخلات.

6- لا تصوت على أي قرار إلا في حالة التساوي، وبعد الانتهاء من تصويت جميع الأعضاء.

7- احرص على زمن الاجتماع، ووزعه على ما تضمنه جدول الأعمال.

8- لا تتشاغل أثناء طرح الأعضاء لأفكارهم.

9- اطلب رأي العضو الذي لا يشارك.

10- احرص على أن تكون القرارات جميعها مما يمكن تطبيقها وفق الإمكانات المادية والبشرية، وأن تلبي احتياجات العمل ومنسوبيه.

11- أجِّل الاجتماع الذي لم يحضره نصف الأعضاء للتصويت عليه؛ حتى لا يتعرض القرار إلى الإلغاء.

12- اطرح الموضوع للنقاش، ثم اترك فرصة كافية لإبداء الآراء، ثم يطرح القرار للتصويت فيه.

13- لخص الآراء والأفكار والمناقشات من وقت لآخر.

14- امنع تداخل المناقشات وأهـداف بعـض الأعضـاء إلى المناقشـات الجانبيـة أو الحديثـة في موضوعات خارجة عن موضوع الاجتماع.

15- حول المواضيع التي تحتاج إلى دراسة مستفيضة إلى لجنة فرعية، واعرض ما توصلت إليـه في اجتماع قادم.

ثالثاً: ما يعمله المدير أو المنظم للاجتماع بعد الاجتماع:

1- اطلع على محضر الاجتماع.

2- احذف الإضافات التي أضيفت على المحضر دون علم الأعضاء أن وجدت.

3- عدل صياغة القرارات التي تم التوصل إليها في المجلس إذا اقتضى الأمر ذلك لتكـون جيـدة ومختصرة ومفيدة.

4- اكتب المحضر بوضوح.

5- اطلب توقيع الأعضاء أسفل المحضر.

6- شكل لجنة لمتابعة تنفيذ قرارات الاجتماع.

7- اعلم أن رأي الأعضاء مجتمعين هو الرأي الأصح، وإن كنت مخالفاً له قبل إقراره.

الأنماط السلوكية أثناء الاجتماع:

هناك اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع للتعامل مع الأعضاء تختلف بحسـب اخـتلاف أنمـاط سلوك الأعضاء، وبحسب الموقف نفسه، والجدول التالي يشير إلى ذلك:

أنماط سلوك الأعضاء

سمات السلوك

اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع

العضو المتعالي The Eager Beaver

التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع.

وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.

العضو سريع الرد The Quick Reactor

لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة.

اشكره، واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.

العضو المعترض The Argumentative participant

يعترض على كل فكرة تطرح.

حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.

العضو الثرثار The Rambler

يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.

قاطعه، واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.

العضو المشاغب(The Enemies personality clash)

يعمل على عرقلة سير الاجتماع.

احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.

العضو المتعصب(The Obstinate perejudiced)

يرفض تماماً تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.

اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكِّره بضيق وقت الاجتماع، وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.

العضو الهادئ (The silent partici – Pant won't talk)

لا يشارك في المناقشة.

اثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.

العضو العييّ Inarticulate

يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره.

لا تقل له: ماذا تعني بكذا؟، بل أعد ما قاله بلغتك.

العضو الهامس Whisperer

يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.

لا تحرجه، ادعه باسمه، واسأله سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطة الأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها.

العضو المخطئ Definitely wrong

يقدم ملاحظات بغير عناية.

علق على ملاحظاته بالقول: هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟ (اذكر وجهة النظر الصحيحة).

العضو الراغب في المساعدة Would like to help

يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة، ويعلن رغبته في مساعدة الآخرين له، لا يشارك في المناقشة.

شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.

العضو الخائف Seems afraid to speak

لا يشارك في المناقشة.

اسأله أسئلة، اثن عليه كلما كان ذلك ممكناً، واجعله يشعر بأهميته.

العضو المشاجر wants a fight

يرفض أفكار الآخرين.

اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.

العضو غير المتهم not interested

لا يشارك في المناقشة.

اسأله عن طبيعة وظيفته، وبيِّن له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.

العضو الأذكى Wants to show how clever he is

يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة.

كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

تقييم الاجتماع:

بعد اختتام الاجتماع، وحيث أن طريقة الاختتام تتوقف على نوع الاجتماع؛ فإن ثمة قواعد أساسية لابد من مراعاتها، أهمها:

1- إعادة تبيان أهداف الاجتماع.

2- تلخيص ما تم تحققه والتوصل إليه.

3- شكر الأعضاء على مشاركتهم وانتباههم أن كان ذلك مناسباً.

4- تحديد وقت ومكان وهدف الاجتماع التالي.

5- تحديد وقت إرسال تقرير الاجتماع للأعضاء.

يغطي تقييم الاجتماع بعدين أساسيين:

الأول: قياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع من خلال النقاط العشر التالية:

1- يعقد الاجتماع في موعده المحدد.

2- يعرف الأعضاء أهداف الاجتماع جيداً، ويؤمنون بها إيماناً قوياً.

3- يخاطب الأعضاء من غير حرج، وكما يخاطب بعضهم البعض الآخر.

4- يعبر الأعضاء غالباً عن مشاعرهم الحقيقية في الاجتماع.

5- يختلف الأعضاء أحياناً مع رئيس الاجتماع في الرأي، ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة.

6- يصغي الأعضاء بعضهم إلى بعض باهتمام ومن غير مقاطعة.

7- قد تحصل بين الأعضاء اختلافات في الرأي، ولكنهم يفهمون هذه الاختلافات، ويعملون على مواجهتها ووضعها في إطارها الصحيح.

8- تفيد المعارضة الرشيدة (القائمة على المبادئ لا على المصالح) الاجتماع فائدة كبيرة.

9- يستقبل الأعضاء المعلومات والتوجيهات من زملائهم من غير حساسية.

10- ليس هناك شعور عدائي تجاه رئيس الاجتماع.

ثانياً: فيما يتعلق بتقييم فعالية الاجتماع:

ترى "باربارا" وزميلها "بالمب" أن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسيين: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها

الوقت، و(ركن الإنتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة، والإفادة القصوى من الفرص المتاحة.

وثمة مؤثرات يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع:

1- الاحترام المتبادل بين المشاركين.

2- التزام المشاركين بأهداف الاجتماع، ورغبتهم في تحقيقها.

3- سيادة روح التعاون.

4- إصغاء كل مشارك لأفكار وملاحظات الآخرين، والانتحاء صوب المناقشات البناءة التي يشارك فيها معظم المشاركين.

5- الابتعاد عن النقد الهدام، وتجنب حالات الصراع.

6- اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

أسباب نجاح الاجتماعات:

1- حضّر للاجتماع جيداً.

2- ليكن لديك توقع مسبق للأسئلة أو القضايا التي يمكن أن تثار.

3- جهز ملفاً شاملاً لأعمال الاجتماع.

4- احرص على أن يكون مكان الاجتماع مناسباً من حيث التسهيلات المكانية.

5- ابدأ بموقف إيجابي.

6- اقترح بدائل للحل خاصة عندما تتشابك أو تتعارض المواقف.

7- ادرس الحلول المقبولة.

8- كن أميناً وصادقاً في عرض مواقفك.

9- أعط فرصة زمنية للتغيير في الرأي إذا لزم الأمر.

10- اترك قنوات الحوار مفتوحة.

11- استمع إلى آراء الآخرين.

12- أكد المشاركة في المسؤولية.

13- تعرف على التوقيت المناسب للتدخل بالتشجيع أو الحد من نقاش معين.

لماذا لا تنجح بعض الاجتماعات؟

بعد أي اجتماع قد تسمع أشخاصاً يقولون الأشياء التالية - أو حتى تقولها أنت بنفسك:

- لم يكن الاجتماع فيه شيء يخصني.
- كل النقاط التي أثرتها في الاجتماع خضعت للانتقاد.
- كان يمكن ألا أشارك في الاجتماع.
- لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع.
- كان وجودي شكلياً في الاجتماع.

إذن لماذا هذه التساؤلات بعد الاجتماع؟

لا بد من تحديد الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاجتماعات ومنها:

1- الإدارة الضعيفة للاجتماع:

أي أن الشخص الذي يدير الاجتماع غير مؤهل لذلك، ولا يفهم ما يجب عليه فعله، ولا يكون قادراً على التأثير في الاجتماع بالطريقة المطلوبة كالآتي:

أ- الالتزام بجدول أعمال الاجتماع، وتوجيه وقائع جلسة الاجتماع.

ب- تشجيع المشاركين في الاجتماع على طرح وجهة نظرهم.

جـ- ضبط سير النقاش في الاجتماع.

د- إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة واضحة لما تم إنجازه، وتوزيع المهمات.

هـ- تدوين وقائع الاجتماع أو تسجيلها.

2 ـ النقص في تنظيم الاجتماع:

ينتج عنه مشاكل كالآتي:

أ- لن يكون المشاركون في الاجتماع قادرين على تحضير أنفسهم، ولن تكون المعلومات المطلوبة متوافرة معهم.

ب- لا يتم وضع جدول زمني للاجتماع، بمعنى ينتهي الاجتماع عند تعب المشاركين، وشعورهم بالملل، أو أنهم يتركون الاجتماع حسب رغبتهم.

جـ- تتم مراجعة الموضوع ذاته عدة مرات دون إثارة مواضيع الأخرى.

د- وجود شك في الدعوة إلى الاجتماع، وهدفه، ودور المشاركين فيه.

3- عدم تقدير الاجتماع بجدية:

أ- إرسال شخص بديل إلى الاجتماع.

ب- عدم المشاركة في الاجتماع.

جـ- عدم التحضير للاجتماع كما يجب.

د- التكلم على الهاتف النقال خلال الاجتماع.

و- عدم إحضار المعلومات أو المؤثرات المطلوبة للاجتماع.

وفي بعض الأحيان يكون الأشخاص الخاطئون حاضرين للاجتماع بل الأشخاص الصحيحون المطالب حضورهم للاجتماع غير موجودين.

4- الظروف الصعبة:

فمثلاً مكان الاجتماع ليس مريحاً مثل أن يكون غير صالح للتهوية، وعدم توافر المقاعد الكافية، والوسائل المكتبية، وعدم توفر الوسائل المعقولة للراحة التي تؤكد على إبقاء اهتمام المشاركين بموضوع الاجتماع.

الخاتمة أو خلاصة الموضوع:

بعد ما عرضناه من تعريف للاجتماع، وأهميته، وأنواعه، ومبررات عقد الاجتماع، وكيفية التحضير للاجتماع، وما هي الأنماط السلوكية التي يمكن أن نواجهها في أي اجتماع، وكيفية التعامل معها، ثم كيفية تقييم الاجتماع، وما هي أسباب نجاح أو فشل بعض الاجتماعات.

نصل في النهاية:

-إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما، ونادراً ما تكون هي الغاية بحد ذاتها، وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر.

-ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة بناءة لصنع القرارات سوف تجد من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة، وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع.

-والأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.

-اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين تبدأ من اللحظة التي تغادر فيها مكتبك، ولابد أن تذهب للاجتماع هاشاً باشاً لا بوجه عبوس منفر، وتذكر دائماً أن الابتسامة تفتح مغاليق القلوب، وعندما تصل إلى مكان الاجتماع فحاول أن تتصرف بقدر عال من الذكاء الاجتماعي، والكياسة والأدب مع كل من تصادقه في ذلك المكان، أن الانطباع الذي تخلفه من اللحظة الأولى له تأثير حاسم على مجمل علاقاتك، لذا كن حريصاً على التعامل الرفيع مع الآخرين.

والله ولي التوفيق

أصحاب المصالح

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح ونذكر منها:

- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها [1].

- أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة[2].

- يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى خمس مجموعات، المسيّرون، المساهمون، والعملاء، والأجراء، وأصحاب المصالح الآخرون[3].

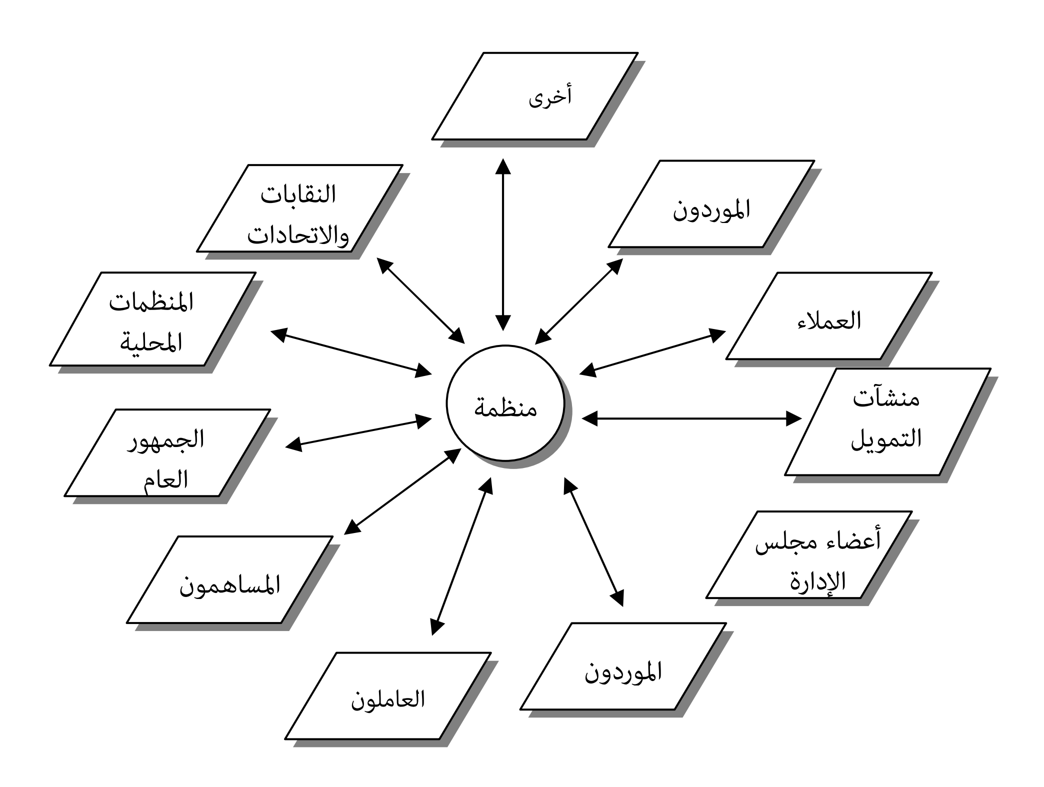
- جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول إن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة[4].

إن أهم ما نستخلصه من التعريفات السابقة أن أصحاب المصالح هم أفراد وجماعات لهم نصيب لدى منظمة الأعمال، وبالتالي لهم حق الاطلاع والوقوف على كيفية أدائها، لأنهم يسعون إلى تحقيق مكسب منها.توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف ومنظمة الأعمال، إذ يؤثرون ويتأثرون بأفعالها.

يوجد شبه إجماع حول هذه الأطراف حتى وإن اختلفت أسماؤها كأن يكون العملاء في شكل، مستهلكون في شكل آخر، أو المقرضون في شكل مؤسسات مالية

أو تمويلية في شكل آخر، أو كأن يذكر موردين فيسميهم مزودين أو منظمات محلية ومجتمع محلي أو غير ذلك. ما تجدر الإشارة إليه هو أن هناك من الباحثين من ذكر أصحاب المصالح على سبيل الحصر، وهناك من ترك مجال التصنيف مفتوحا فتعرض إلى أهمهم، وذكر طرفا سماه بـ "أخرى.

شكل (1-1) أصحاب المصالح في منظمة الأعمال



المصدر: أنجز من طرف الباحث استنادا لما سبق

ونعتبر من خلال الشكل (1-1) بأن: المديرون، أعضاء مجلس الإدارة، العاملون، المساهمون، أصحاب مصالح مع منظمة الأعمال، أما منشآت التمويل، العملاء، الموردون، الحكومة، النقابات والاتحادات، المنظمات المحلية، والجمهور العام فهم أصحاب مصالح خارجيون مع منظمة الأعمال.

المطلب الثاني: كيفية الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح والتركيز على الأولويات.

إن التعرض إلى أصحاب المصالح، جعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليين، وآخرين خارجيين، وعلى منظمة الأعمال معرفة مصالح هؤلاء، واهتماماتهم بدقة. كما أنه من جانب الإدارة الإستراتيجية تدارس حتى الادعاءات المحتملة لهم.

ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء منظمة الأعمال، الأمر الذي يتطلب من منظمة الأعمال معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهمية.

ويحدد الجدول (1-1) أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة:

جدول رقم (1-1): أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

حاملو الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)
النقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.
الموردون	السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء.
المقرضون/الدائنون	الالتزام بديون العقد. الاعتمادية
العملاء/الموزعون	قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت). المشاركة في برامج الاتحاد (النقود).
المنافسون	معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).
المجتمعات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.
الجماعات ذات	توظيف أفراد من الأقليات.

المصالح الخاصة	المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.

المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999)، ص 138-139.

وسوف نعرض في هذا المبحث أصحاب المصالح وتطلعاتهم، أي ماذا يريد هؤلاء من منظمة الأعمال؟ وماذا يقدمون لها؟

أ- مطالب الأطراف الداخلية:

إن مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة، المدراء، مجلس الإدارة، والمساهمين والموظفين الآخرين.

1- مطالب القوى العاملة:

ينطوي تحت اسم القوى العاملة أو العاملين، فمنظمة الأعمال تقوم عادة باستقطاب وجذب خيرات جديدة كي تقدم القوى العاملة عملا بكفاءة وينتظر من منظمة الأعمال مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكل ومشرب ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة.

فالعمال ينتظرون من منظمة الأعمال:

1- توفير ظروف عمل ملائمة.
2- تقديم أجر عادل.
3- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.
4- عدم الإخلال بشروط التعاقد.
5- توفير فرص الترفيه.

فمنظمة الأعمال عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، والقوى العاملة تأخذ أجورا، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة وبالتالي تعظيم قيمة منظمة الأعمال، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل.

مالك رأس المال أو المساهم لا يمكنه أداء الأعمال التسييرية اليومية لمنظمة الأعمال، لكنه يفوض المديرين ومجلس الإدارة لهذا الغرض، الشيء الذي يجعلنا نلمس فصلا بين وظيفة المالك ووظيفة المسيّر، هذا التفويض يؤسس بعقد بينهما يسمى بنظرية التفويض أو نظرية الوكالة.

في كتابه ثورة الأمم، أشار آدم سميث (Adam Smith) إلى أن المسيرين (المدراء ومجلس الإدارة) غير المالكين هم مسيرون أقل اهتماما من أولئك الذين يملكون ويسيرون شركاتهم بأنفسهم.

إذا كلف المساهمون المسيرين بإدارة شؤون لا يستطيعون القيام بها يوميا، ينتظر منهم المسيرون مكافآت والتي هي في الواقع تكاليف على عاتق ملاك رأس المال وتسمى بتكاليف الوكالة، أما إذا تخلى المساهمون عن مراقبة المسيرين فهناك تكاليف أخرى تسمى التكاليف المتبقية.

فالمسيرون عندما يتخذون قرارا، سوف تكون له حتما نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لابد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فيلجأ كل من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف.

ويقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية، ويعاقبون في حالة ما إذا لم يكونوا على مستوى المسؤولية المنوطة بهم.

2-مطالب المساهمين:

إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي: معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة دون إهمال المصالح المتبادلة بينهم.

وتتلخص مطالب المساهمين في:

1. المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.
2. الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
3. إحاطة المُلاّك علما بإستراتيجية منظمة الأعمال وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون منظمة الأعمال برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائدا مناسبا على استثماراتهم.

ب- مطالب الأطراف الخارجية:

تتمثل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب العملاء، الموردين، الحكومة، منشآت التمويل، المساهمين، النقابات والاتحادات، والمنظمات المحلية والجمهور العام.

1-مطالب العملاء:

إن العملاء هم المصدر الأساسي لإيرادات منظمة الأعمال، وبقاء منظمة الأعمال واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا العميل، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (العملاء) حيث تتجسد مطالبهم في:

1- تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.
2- مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة.
3- الرد على جميع استفساراتهم.

فمعايير العملاء اتجاه منظمة الأعمال تركز على مدى توافر السلع/الخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع.

في حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول العملاء إلى منافسين، ويترتب على هذا التحول خروج منظمة الأعمال من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد العملاء مرة أخرى.

2- مطالب الموردين:

الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه منظمة الأعمال وهو: سداد الفواتير في مواعيدها.

فالموردون يزودون منظمة الأعمال بالمدخلات، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للشركة فذلك يعني توقف نشاطها.

3- مطالب الحكومة:

تقدم الحكومة إلى منظمة الاعمال مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة.. وتتمحور مطالب الحكومة للشركات بما يلي:

1- الالتزام بتطبيق قوانين منظمة الأعمال للعمل وعدم الخروج عليها.

2- دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر في:

" مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمنظمات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلا، وتتوقع المنظمة من الحكومة توفير الأمن والاستقرار والنظام داخل المجتمع ".[5]

4- مطالب هيئات التمويل:

منشآت التمويل محمية جزئيا بواسطة العقد الذي يربطها بمنظمة الأعمال وبالتالي فهي أمام خياران:

- قبل إمضاء العقد، هيئات التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، ونسبية المصداقية اتجاه منظمة الأعمال.

- بعد إمضاء العقد، هيئات التمويل تتحمل الأخطار الناجمة عن اتخاذ منظمة الأعمال لقرارات لا تتفق مع مصالحها.

فهيئات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من منظمة الأعمال المقترضة بدقة، ولعل أهم مطالبها:

- تسديد أقساط القروض الممنوحة للشركة مع الفوائد المترتبة عنها، والهيئات التمويلية بدورها تعمل على:

1- ضمان القروض في مواعيدها.
2- تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

5- مطالب المنافسين:

تواجه منظمة الأعمال عدة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة، المنافسة على الخدمات المقدمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا العميل، وجلب أكبر عدد من العملاء.

إلا أن المنافسين ينتظرون من منظمة الأعمال:

1- صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.
2- احترام حقهم في الابتكار.
3- عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

وبطبيعة الحال يعتبرون منظمة الأعمال طرفا منافسا لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها.

6-مطالب النقابات والاتحادات:

النقابات والاتحادات يمثلون العمال، فهم مطالبون بتأدية واجبهم اتجاه منظمة الأعمال، كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث:

" تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المنظمة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المنظمة (قوة شرعية) ".[6]

7-مطالب المنظمات المحلية والجمهور العام:

تطالب المنظمات المحلية والجمهور العام منظمة الأعمال بضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى المعوقين، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة.

وهم بدورهم يزودون منظمة الأعمال بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

المطلب الثالث: أولويات الاهتمام

وقفنا على تطلعات أصحاب المصالح نحو منظمة الأعمال، وكلما عرفت هذه الأخيرة مطالبهم كلما تفادت القرارات التي تعارض مصالحهم.

فقد تلجأ منظمة الأعمال إلى اتخاذ قرار بفتح وحدة تجارية، أو بناء مصنع، وقد تختار موقعا يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية لبيئة ما، لكن قد يؤثر سلبا

على أرباح حاملي الأسهم، على منظمة الأعمال أمام هذا الموقف أن ترى أيًّا من مصالح تلك الجماعة لها أولوية؟

ونود التنبيه هنا إلى مسألة القيم أو الأخلاقيات في اتخاذ القرارات على حساب مصالح هؤلاء الأطراف، إذ تؤذيهم نتيجة أن منشآت الأعمال والشركات يديرها أشخاص غير أخلاقيين، أو يجهلون نتائج أفعالهم.

فإنتاج سلع بها عيوب قد يحقق أرباحا وفيرة للشركة في المدى القريب، لكن في المدى البعيد قد تذهب بسمعة منظمة الأعمال، وفقد عملائها وتسبب أضرارا للمستهلك النهائي.

في هذا المجال يمكن إيراد الأمثلة التالية للتوضيح أكثر.

فقد اتخذت مؤسسة ويلسون "Wilson" للأغذية عندما أعلنت إفلاسها بهدف إلغاء بعض العاملين بها، وتخفيض أجور العمال الذين أبقت عليهم، ولم تراع منظمة الأعمال أي مصالح هذه الأطراف لها أولوية، لكن في قراراتها يجب أن تتحلى بالقيم والأخلاق وتعرف العواقب الناجمة عن اتخاذها.

اقترح اللبناني "Rayih Nader" نموذجا لأصحاب المصالح منذ أكثر من أربعة عقود يوجب فيه ضرورة تمثيل أصحاب المصالح في الجمعية العامة ولكنه لم يدخل حيز التطبيق إلى الآن، لأن ذلك يعرقل اتخاذ القرارات الفعالة في مجلس الإدارة نتيجة تعارض مصالح هؤلاء.

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على منظمة الأعمال أن تقوم بتحليل خاص بتأثير أصحاب المصالح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أصحاب المصالح؟
- ما هي مصالحهم، مطالبهم واهتماماتهم؟

- هل لديهم مطالب وادعاءات محتملة اتجاه منظمة الأعمال؟
- ما هي الأطراف الأكثر أهمية؟
- ما هي التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك؟

المبحث الثاني: الأسس النظرية لرسالة منظمة الأعمال

في هذ االمبحث سوف نقف أمام ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول نحدد من خلاله الرسالة الخاصة بمنظمة الأعمال.

المحور الثاني نتعرض فيه إلى القيم الفلسفية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والعوامل المؤثرة في رسالة منظمة الأعمال.

أما **المحور الثالث** فنقف من خلاله على أهداف الرسالة ومعايير الجودة التي تخضع لها.

فالمنظار الذي ترى منه منظمة الأعمال مطالب أصحاب المصالح وادعاءاتهم هو رسالتها.

فالرسالة "تصف كيف تعتزم منظمة الأعمال إدماج وتجسيد مطالب أصحاب المصالح في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومن ثم تقليل مخاطر فقدان دعم هؤلاء الأطراف، وهكذا يحدد البيان الخاص بمنظمة الأعمال التزامها رسميًا حيال أصحاب المصالح، كما أنه يحمل الرسالة الخاصة بصياغة استراتيجيتها مع مراعاة مطالب هؤلاء الأطراف"[1].

ومن المؤكد أن منظمة الأعمال في المراحل الأولى لوضع استراتيجيتها تحتاج إلى التعرض إلى قضايا مهمة تتبلور في عدة أسئلة نذكر منها:

ما هي رؤيتنا المستقبلية؟

ما هي الاتجاهات الواجب سلوكها؟

ما هو نشاطنا؟ ونطاق هذا النشاط؟

ما هي طبيعة التغيرات التي نواجهها الآن؟

وهذه الأسئلة تجيب عنها أغلب رسائل الشركات، ولا تستطيع أي شركة أن تصنع استراتيجيتها بكفاءة ما لم تعكس هذه الاستراتيجية رسالتها، فتحديد الرسالة هو جزء هام أثناء تصميم الاستراتيجيات.

المطلب الأول: ماهية رسالة منظمة الأعمال

تعددت تعاريف الباحثين لرسالة منظمة الأعمال. سوف نقتصر على ثلاثة منها فيرى نبيل محمد مرسي أن رسالة منظمة الأعمال هي: " بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل منظمة الأعمال، ولتحديد مجال النشاط أو العمل يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي:

أ- ما هو مجال النشاط الحالي للشركة؟

ب- ماذا سوف يكون نشاط منظمة الأعمال مستقبلا؟

ج- ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟"[7]

ويذهب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي إلى أن رسالة المنظمة هي: "الخصائص الفريدة للمنظمة والتي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، ولذا يمكننا الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسؤولون "ما هو عملنا الجوهري تجاه عميلنا

ومجتمعنا؟" ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة"[8]

والتعريف الأخير لرسالة منظمة الأعمال هو تعريف محمد المحمدي الماضي الذي يرى أن الرسالة "عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز منشأ ما، أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة بالمنشآت الأخرى" إنها تحدد مجال عمليات المنشأة في ضوء شروط المنتج والسوق، كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، إنها توضح مفهوم المنظمة عن نفسها، ومنتجها وخدمتها الرئيسية، واحتياجات العميل الأساسية التي تحاول المنشأة إشباعها".

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى التعريف التالي: رسالة منظمة الأعمال هي عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها منظمة الأعمال عن غيرها، ويتحدد من خلال هذه الجمل نشاط منظمة الأعمال والغرض الذي يبرر وجودها بقصد تحقيق مطالب أصحاب المصالح.

وتمثل رسالة منظمة الأعمال الخطوة الأولى في نموذج الإدارة الاستراتيجية كما يوضحها الشكل (2-1)

شكل (1-2): نموذج الإدارة الاستراتيجية

تحديد الرسالة والأهداف والاستراتيجيات
إعداد المراجعة الخارجية
وضع رسالة الشركة
إعداد المراجعة
التعرف على التهديدات
التعرف على الفرص
تحديد نقاط الضعف
تحديد نقاط القوة
وضع الأهداف
وضع الاستراتيجيات
وضع الأهداف
تحديد السياسات
تخصيص الموارد
الهيكل التنظيمي
توظيف الأفراد
التوجيه
قياس وتقويم الأداء

المصدر: محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، ص15.

وهناك من يفرق بين الرسالة والرؤية:

الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال إلى تحقيقه مستقبلا بحيث لا يمكن تحقيقه في ظل الموارد الحالية.

أما الرسالة فتتضمن أهدافا وأغراضا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

ومن خلال الأمثلة التالية يتضح الفرق بينهما.

تصنيع وتسويق تشكيلة متكاملة من منتجات الصلب المنافسة عبر الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والالتزام التام بقواعد السلامة البيئية والمهنية.

Mission.

فالرؤية إذن مسار مستقبلي يحدد ما ترغب منظمة الأعمال تحقيقه مستقبلا، أما الرسالة فتجيب على السؤال التالي: ما هو نشاطنا؟ أما الرؤية فتجيب على: ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟

ولن تكون الرسالة واضحة ما لم تضبط بمعايير محددة، وغايات مرجوة وإن إهمال هذه الجوانب يجعل الوسائل تكتسي طابع العمومية، وعدم وضوحها أحيانا.

وعدم وضوح رسالة منظمة الأعمال أو عموميتها، أو مراعاتها للأولويات يجعلنا نقف على مراحل تطور اهتمام الشركات بوضع الرسالة كما يوضحها الجدول (1-2)

جدول رقم (1-2): مراحل تطور اهتمام الشركات بوضع الرسالة	
المرحلة	**نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة**
عدم وضوح الرسالة no clear mission	- نحن نريد البقاء. - نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار. - الأرباح هي محور اهتمامنا، الاستمرار.
وضع رسالة عامة general mission	- نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا. - نخطط لزيادة أرباحنا. - نسعى لتصبح منظمتنا هي الرائدة في الصناعة. - إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا. - يعد العاملون أهم مواردنا.
وضع رسالة محددة specific mission statement	- تسعى منظمتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا. - لقد اختارنا المستثمرون لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا.
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة priorities among mission	- إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمتنا خلال السنوات الثلاث القادمة ستسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5%. - إن زيادة الدخل بنسبة 5% ستساعدنا على فتح 12 منفذًا جديدًا في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 94.

في المرحلة الأولى والتي تعكس عدم وضوح الرسالة. كان السبب الرئيسي في ذلك عدم الاهتمام بهذه الأمور من قبل الشركات (الرسالة)، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى صغر الشركات جعلها لا تهتم بوضع رسالة لها.

في المرحلة الثانية كانت الوسائل عامة، فبعد زيادة حجم الشركات واتساع مجال نشاطها، ومعاملاتها ظهرت الرسالة إلى الوجود لكن غابت المعايير التي تضبطها.

وفي المرحلة الثالثة من تطور رسالة منظمة الأعمال كانت رسائل الشركات أكثر تحديدا لدور منظمة الأعمال ومكانتها، وأخذت الرسالة تتميز بخصائص يمكن من خلالها تمييز شركة عن أخرى.

أما في المرحلة الأخيرة فتمّ الاهتمام بأولويات النشاط، وترتيب النشاط حسب اهتمام منظمة الأعمال وغايتها.

وتكمن أهمية وضع الرسالة الواضحة في تحقيق إدارة استراتيجية فعّالة.

"ويرجع سبب اهتمام الشركات بوضع رسالتها إلى:

1- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.

2- الإعداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.

3- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحّد.

4- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.

5- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.

6- تحدد الأغـراض التنظيميـة وترجمتهـا إلى أهـداف وتفصـيلات محـددة في صـورة وقـت أو تكلفة، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.

7- الإعداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي."[9]

وعندما ترغب منظمة الأعمال في تشكيل رسالتها يجب عليها الوقوف على عدّة أمور أهمها:

1- تحديد نشاطها الرئيسي، أي ما هو العمل الذي تؤديه من منتج أو خدمة؟ what

2- تحديد جمهورها أو سوقها، أي لمن سوف يقدم هذا العمل؟ where

3- معرفة الطريقة الممكنة لإيصال منتجها إلى جمهورها، أي كيف يؤدي هذا العمل؟how.

4- الوقوف على الغرض الأساسي من وجود منظمة الأعمال؟ لماذا وجدت منظمة الأعمال؟ why

5- معرفة أهم ما يميز منظمة الأعمال عن غيرها، ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على رسالة منظمة الأعمال

هناك عدة عوامل تؤثر على قيم مجلس إدارة منظمة الأعمال يحصرها مصطفى أبو بكر في عناصر أربعة هي:

1- " تاريخ منظمة الأعمال: لكل شركة تاريخ نشاط وأهداف وإنجازات، فعند صياغة رسالتها يجب عدم إهمال هذا التاريخ.

2- التفضيلات للملاك والإدارة: الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة، فبعض المديرين يرى أن كمية الإنتاج هي المؤشر للنجاح. بينما يرى الآخر أن يهتم بالجودة وليس بالكمية.

3- البيئة السوقية: تفرض البيئة فرصًا وتهديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان لأن وجود فرص يتيح للشركة دخول مجال عمل جديد لذلك لابد أن ينعكس في الرسالة، كذلك بالنسبة للتهديدات ودخول منافس قوي يجعل منظمة الأعمال من قطاع سوقي معين، فلابد أن يظهر ذلك في الرسالة.

4- البيئة الداخلية: لابد أن توافق الرسالة ظروف منظمة الأعمال وإمكانياتها للتعرف على نقاط القوة والضعف، ومواردها المالية والبشرية، والإمكانيات المتاحة لديها."[1]

1- متغيرات البيئة الداخلية.

2- الخبرة السابقة للشركة.

3- معتقدات وقيم مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: تحديد أهداف منظمة الأعمال ومعايير الجودة التي تخضع لها رسالتها:

تتحدد أهداف منظمة الأعمال بدقة وبمواصفات محددة نظرا للدور الهام الذي تلعبه من مقياس للأداء إلى معيار لاتخاذ القرارات، إلى تحقيق اتصال، كما أن هناك مواصفات يجب أن تتصف بها رسالة منظمة الأعمال.

يكاد الباحثون أن يتفقوا على عدة معايير تخضع لها رسالة منظمة الأعمال تجعلها رسالة جيّدة هذه المعايير هي:

1- أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة من قبل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، دقيقة التعبير وبسيطة.

2- أن تكون الرسالة مختصرة لإمكانية رسوخها في ذهن الموجهة إليهم.

3- أن تتضمن الرسالة مجال عمل منظمة الأعمال بشكل واضح ومحدد.

4- أن تعكس القيم الفلسفية المعتمدة من قبل مجلس إدارة منظمة الأعمال، وثقافة منظمة الأعمال ككل.

5- أن تتميز بالمرونة: مرونة في تطبيق الاستراتيجية، والتكيّف مع البيئة المحيطة.

6- أن تعكس الصفات الرئيسية للشركة وتميزها بها.

7- أن تصف فاعلية منظمة الأعمال من حيث:

What: تحدد العمل الذي تؤديه منظمة الأعمال.

Who: لمن يؤدى هذا العمل؟

How: كيف يؤدى هذا العمل؟

Why: لماذا وجدت هذه منظمة الأعمال؟

8- أن تركز على محور استراتيجي محدّد.

9- أن تكون واسعة من غير هلامية، محدّدة من غير تفصيل.

10- تعتبر مرجعا دائما لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

11- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للشركة.

12- تعكس معايير قابلة للتحقيق، أي تكون واقعية.

13- أن تحظى بالقبول والتأييد من قبل أعضاء منظمة الأعمال وعمّالها.

14- أن تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

15- الرسالة لا تعني تحقيق الربح.

16- تركز الرسالة الجيدة على الحاضر ونقطة بداية نحو المستقبل.

يلاحظ من خلال الوقوف على سمات الأهداف وخصائص ومعايير الرسالة الجيّدة، وجود عوامل مشتركة بينها، كالوضوح والفهم والمرونة مثلا.

***

قصص مفيدة في فن الإدارة والتعامل مع المشاكل

جلست الزوجة تحدث زوجها عن زيارتها لصديقتها وأنها قدمت لها طبقاً من السمك المشوي لم تذق مثله من قبل، فطلب الزوج من زوجته أن تأخذ الطريقة ليذوق هذا الطبق الذي لا يقاوم. اتصلت الزوجة وبدأت تكتب الطريقة وصديقتها تحدثها فتقول " نظفي السمكة ثم اغسليها، ضعي البهار ثم اقطعي الرأس والذيل ثم أحضري المقلاة.." هنا قاطعتها الزوجة: ولماذا قطعتي الرأس والذيل؟

فكرت الصديقة قليلا ثم أجابت: لقد رأيت والدتي تعمل ذلك! ولكن دعيني أسألها.اتصلت الصديقة بوالدتها وبعد السلام سألتها: عندما كنت تقدمين لنا السمك المشوي اللذيذ لماذا كنت تقطعين رأس السمكة وذيلها؟ أجابت الوالدة: لقد رأيت جدتك تفعل ذلك! ولكن دعيني أسألها.اتصلت الوالدة بالجدة وبعد الترحيب سألتها: أتذكرين طبق السمك المشوي الذي كان يحبه أبي ويثني عليك عندما تحضرينه؟

فأجابت الجدة: بالطبع، فبادرتها بالسؤال قائلة: ولكن ما السر وراء قطع رأس السمكة وذيلها؟ فأجابت الجدة بكل بساطة وهدوء: كانت حياتنا بسيطة وقدراتنا متواضعة ولم يكن لدي سوى مقلاة صغيرة لا تتسع لسمكة كاملة!

تمثل هذه القصة واقع الكثير من العاملين في المنشآت، فهم يستمرون بالقيام بأعمال روتينية واتخاذ إجراءات معينة واتباع حلول متكررة دون التفكير في المتغيرات والمستجدات لأن أبسط وأسهل شيء هو أن نفعل ما كنا نقوم به دوماً وهذا بدوره يسبب هدراً لا داعي له ويكبد مصاريف كان بالإمكان تلافيها. ومع التحديات والمنافسة المتزايدة يحتاج العاملون إلى ابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول

للمشاكل التي تواجههم بعيداً عن أسلوب التفكير الرتيب والوسائل التقليدية المكلفة.

حينما تلقى مصنع صابون ياباني شكوى من عملائه أن بعض العبوات خالية، اقترح مهندسو المصنع تصميم جهاز يعمل بأشعة الليزر لاكتشاف العبوات الخالية خلال مرورها على سير التعبئة ثم سحبها آلياً من سير التعبئة، ومع أن الحل مناسب إلا أنه مكلف ومعقد، وفي المقابل ابتكر أحد عمال التغليف فكرة بسيطة وغير مكلفة وذلك بأن توضع مروحة كبيرة بدلاً من جهاز الليزر بحيث يوجه هواؤها إلى السير فتقوم بإسقاط العبوات الفارغة قبل وصولها إلى التخزين!

واجه رواد الفضاء الأمريكيون صعوبة في الكتابة نظراً لانعدام الجاذبية وعدم نزول الحبر إلى رأس القلم! وللتغلب على هذه المشكلة أنفقت وكالة الفضاء الأمريكية ملايين الدولارات على بحوث استغرقت عدة سنوات ولكنها في النهاية أنتجت قلما يكتب في الفضاء والماء وعلى أرق الأسطح وأصلبها وفي أي اتجاه. وفي المقابل تمكن رواد الفضاء الروس من التغلب على المشكلة بلا نفقات ولا تأخير وذلك باستخدام قلم رصاص!

أتى زبون إلى وكالة سيارته يشكو من أنه حين يذهب لشراء البوظة من المتجر المجاور لبيته فإن سيارته لا تعمل إذا اشترى بوظة بالفراولة! أما إذا اشترى بوظة بالشوكولاته أو الفانيلا فإنها تعمل! ظن موظف الاستقبال أن الرجل يمزح أو أنه غير عاقل! ولكن الزبون أصر فأرسلت الوكالة مهندساً فوجد أن المشكلة حقيقية واحتار في تفسيرها! واستمرت المشكلة والوكالة تهملها لأنها لا تعرف كيف تفسرها، حتى بحث مهندس "غير تقليدي" المشكلة وكشف اللغز! فقد كانت عبوات بوظة الفراولة تباع جاهزة في مدخل المحل لذا لا يستغرق شراؤها سوى دقيقتين بينما يحتاج شراء بوظة الشوكولاته والفانيلا إلى خمس دقائق وكان نظام تشغيل

السيارة يسخن بسرعة بحيث لا يعمل مرة أخرى عندما تطفأ السيارة إلا بعد أن يبرد قليلا وذلك بعد 4 دقائق تقريبا!

ضغوط العمل تزيد المشكلات النفسية:

ربط خبراء علم النفس بين زيادة معاناة الموظفين لمشكلات نفسية وبين المتغيرات السريعة في سوق العمل والتي تقترن بزيادة الضغوط والخوف.

ويقول البروفيسور أولريش شتانجير رئيس قسم علم النفس السريري بجامعة يينا الألمانية "لم يعد كثير من الناس قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة ويعانون اضطرابات".

وأشار في هذا الإطار إلى أن الخوف من فقد الوظيفة والمطالب المتزايدة والمنافسة والأنانية والتقنيات الحديثة وإعادة الهيكلة هي بعض العناصر التي تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية في أماكن العمل.

وتصدر الاكتئاب قائمة الأمراض النفسية يليه الأمراض الجسمانية ثم إدمان الخمور خاصة بين الرجال.

وقال شتانجير أن التغيب عن العمل بسبب الأمراض النفسية تضاعف في ألمانيا منذ عام 1990، موضحا أن المشكلة زادت بشكل ملحوظ في الفئة العمرية بين 19 و25 عاما وتصل نسبة إصابة النساء بها ضعف نسبة إصابة الرجال.

من جانبه أوضح الأخصائي النفسي هانزيورج بيكر في فرانكفورت أن هناك نوعا آخر من الأمراض النفسية، مضيفا "لا يبلغ الموظف (الموظفة) عن مرضه ويأتي إلى المكتب ويحملق في جهاز الكمبيوتر الخاص به دون أن يعرف أحدا ماذا يفعل".

ويضيف بيكر أن العلاقات الإنسانية والاتصال وبناء الفريق ومجموعات العمل أصبحت أهم من ذي قبل. ففي الماضي كانت الشركات تتبنى فلسفة "نحن أسرة واحدة" لكن "كل واحد يشعر بالمسئولية عن نفسه فحسب".

وتابع "المنافسة بين الموظفين أصبحت أكثر وضوحا ومباشرة، حيث من المفترض أن يظهروا قدرتهم على الإنجاز ومدى المرونة وهو ما يمثل اختلافا جذريا عن الماضي".

وقال بيكر أن النتائج النفسية لذلك هي الشك والخوف والغضب والانسحاب وخيبة الأمل، ويؤكد "لكي تعمل بشكل جيد تحتاج لشيء مثل الاستقرار".

وأكد أن ورش التدريب والإدارة الصحية أصبحت أكثر أهمية وتحولت مجالس العمال بشكل متزايد إلى مجالس استشارية للموظفين أكثر من نضالها من أجل حقوقهم.

***

خاتمة

إن موضوع أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال يجعلنا نعرف كيف ترى منظمة الأعمال مصالح هؤلاء برؤاها الخاصة، ونعرف أيضا كيف تؤثر رسالة منظمة الأعمال على القرارات المتخذة فيها، ودراسة هذا الموضوع في أثر من 48 تعاونية فلاحية بالجزائر أعطى نتائج هامة أهمها:

- وجود أصحاب مصالح داخليين وأصحاب مصالح خارجيين.
- يمثل العملاء أهم أصحاب المصالح الخارجيين، والعمال أهم أصحاب المصالح.
- تعتبر النقابة إحدى الدعائم الأساسية لتحقيق الديمقراطية في منظمة الأعمال لكنها في هذه التعاونيات الفلاحية تمثل فرصة للإدارة ولا تشكل أي تهديد.
- عدم وجود رسالة لهذه التعاونيات مما أدى بنا إلى اقتراح واحدة باعتبارها الأداة الفعالة للاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية.
- أهداف التعاونيات تجسد مضمون رسالتها، ورسالة التعاونيات تؤثر بشكل مباشر في القرارات المتخذة فيها.
- علاقة التأثير والتأثر التي تربط بين أصحاب المصالح والتعاونيات.
- بعد الوقوف على أصحاب المصالح بالتعاونيات لا يمكن الوفاء بجميع متطلبات هؤلاء، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التضحية بالبعض ومعرفة أصحاب المصالح الأكثر أهمية.
- غياب عنصر التأهيل لدى عمال هذه التعاونيات، وعدم القدرة على تنفيذ المهام المسندة لبعض الإطارات.

- اقتصار التكوين على عمال النوعية، وغيابه على مستوى المصالح الأخرى.

- عدم ضبط المعايير التي تمنح بها الحوافز مما أدى إلى تقاعس بعض العمال، الشيء الذي أثر سلبا على مستوى الأداء.

- انضباط بعض العملاء ضعيف خاصة في تسديد ديونهم مما يجعلهم يشكلون تهديدا لهذه التعاونيات.

وبعد هذا استعرضنا أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وسنتطرق إلى مدى تحقق الفرضيات أو التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة.

- مدى تحقق فرضية "إن نجاح أي شركة يرتكز بدرجة كبيرة على معرفة أصحاب المصالح الداخلية والخارجية لها".

بعد دراستنا لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للتعاونيات تأكدنا أن معرفة البيئة الخارجية لهذه التعاونيات وما تحمله من فرص وتهديدات، ومعرفة من خلال ذلك الأطراف الخارجية ذات المصلحة، وكذا دراسة البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم معرفة الأطراف الداخلية ذات المصلحة، يجعلنا نؤكد مدى تحقق الفرضية الأولى.

- مدى تحقق فرضية "إن تأثير أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على رسالة منظمة الأعمال"

تأكدنا أن الرسالة هي الأداة الفعالة للاتصال بهؤلاء، ولما كانت هذه التعاونيات تؤمّن إيراداتها من خلال مبيعاتها للعملاء- والأعمال التي يقوم بها العنصر البشري الذي توظفه، وبالتالي فعلى رسالتها المقترحة التأثر بهذين الطرفين المهمين.

- مدى تحقق فرضية "إن التحكم في رسالة منظمة الأعمال يتطلب صياغة مزيج من المصالح يخدم منظمة الأعمال والأطراف المؤثرة فيها، حيث أظهرت

رسالة التعاونية كيف ترى هذه الأخيرة إلى العمال والعملاء، وتعرض مصالحها من خلال طرح منتجاتها وخدماتها ومبادئها، الشيء الذي يجعل تحقق هذه الفرضية قائما، خاصة من خلال مزيج المصالح الذي تطرحه رسالة التعاونية لكل الأطراف.

إذا نظرنا إلى الفرضيات السابقة أنها تحقق إيجابا، الشيء الذي يمكننا من القول إن معركة أصحاب المصالح ومعرفة مطالبهم يساهم كثيرا في الصياغة الجيدة لرسالة أي منظمة أعمال نظرا لوجود علاقة تأثير وتأثر بين هذه الأطراف ورسالتها.

وبعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتحقق من مدى تأكد صحة الفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، فإنه من الضروري تقديم الاقتراحات والتوصيات التي ننصح إدارة التعاونية أن تأخذها بعين الاعتبار بغية تجسيد رسالتها وتحقيق أهدافها وهي:

- تحسين الخدمة المقدمة للعميل، وذلك بوضع ذوي كفاءة على رأس المصلحة التجارية لتقديم هذه الخدمة.
- تيسير سبل الدفع للطاحونات المهمة.
- إيجاد صيغة جديدة لمواجهة طلبات الموّالين وضرورة إيجاد سياسة استقطاب منتجي البذور بتسهيل وسائل دفع فواتيرهم.
- النظر للعامل على أساس أنه عنصر بشري مهم في نشاط التعاونية لا بد من احترامه وإشعاره بالرضا الوظيفي، كي يؤدي واجبه بكفاءة عالية.
- إشراك العمال في اتخاذ القرار بهذه التعاونيات، مما يضمن حماسهم، ويشركهم بطريقة غير مباشرة في تسييرها.
- تكوين العمال وتأطيرهم لشحن أدائهم.

- الاستفادة من الخدمات التي يقدمها صندوق التعاون الفلاحي.
- الاستفادة بالمنشآت القاعدية وخاصة خط السكك الحديدية، ببناء مخازن بجوار هذه المنشأة.
- التفكير في شراء طاحونات ولو بطاقة إنتاج صغيرة، بغرض مواجهة مشاكل المخزون من المادة المسوّقة.
- إضافة إلى كل هذا لابد من تفعيل وسائل الاتصال بهذه التعاونيات.

***

قائمة المراجع

1- شارلز هـل وجاريـت جـولز، الإدارة الاسـتراتيجية "مـدخل متكامـل"، (دار المـريخ للـنشر، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص 77.

2- أحمـد القطـامين، الإدارة الاسـتراتيجية مفـاهيم وحـالات تطبيقيـة، (دار مجـدلاوي للـنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2002)، ص 25.

3 - Franck BANCEL, La gouvernance des entreprises, Paris: ECONOMICA, 1997.

4- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، (المكتـب الجـامعي الحديث، مصر، 2006) ص 48.

5- عبد القادر حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص 60

6- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

7-شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 82.

8- عبد الحميـد عبـد الفتـاح المغـربي، الإدارة الاسـتراتيجية لمواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعشرين (مجموعة النيل العربية، مصر، 1999)، ص 24.

9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص72.

10- مصـطفى محمـود أبـو بكـر، التفكـير الاسـتراتيجي وإعـداد الخطـة الاسـتراتيجية، (الـدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)، 109.

11- كتاب إدارة الوقت الدكتور: نادر أحمد أبو شيخة. المركز العربي للبحـوث التربويـة لـدول الخليج، الطبعة 1999م.

12- كتاب إدارة الوقت منهج متطور للنجـاح، سـهيل فهـد سـلامة. المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات.

13- القيادة التربوية والتنمية المهنية للمعلم، إعداد د. وليد عبيد، ود. سعاد الفريح. مكتبة التربية الدوريات، مركز طيبة للدراسات التربوية، إشراف د. صديق عفيفي، د. وليم عبيد.

14- كتاب إدارة الوقت، إعداد: حصة القصيمي، نوال الرويشد 2000م. إدارة البحوث التربوية.

15- كتاب "قواعد إدارة الاجتماعات"، تأليف كيف كينان. ترجمة مركز التعريب والبرمجة 1997م.

***

محتويات الكتاب